



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TEMA DE ENSAYO:**

**Influencia del liderazgo en el clima laboral de  
las Instituciones de la Salud.**

**AUTORAS:**

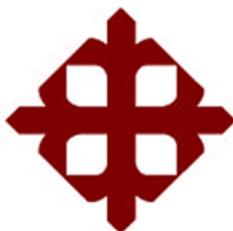
**Bastidas Barragán Stephany Elizabeth**

**Lino Delgado Fátima María**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciada en laboratorio clínico e histopatológico, Bastidas Barragán Stephany Elizabeth** y **Licenciada en enfermería, Fátima María Lino Delgado**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

**REVISORA**

---

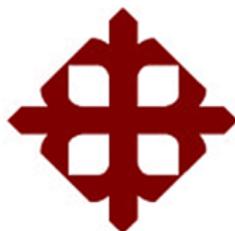
**Ing. Elsie Zerda Barreno, PhD.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs**

**Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY ELIZABETH** y **LINO DELGADO FÁTIMA MARÍA**

**DECLARAMOS QUE:**

El ensayo **Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de las Instituciones de la Salud** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del ensayo del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2023**

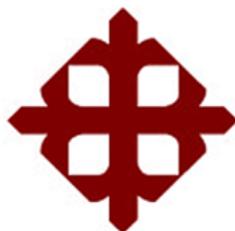
**LAS AUTORAS**

---

**BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY  
ELIZABETH**

---

**LINO DELGADO FÁTIMA MARÍA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **LINO DELGADO FÁTIMA MARÍA** y **BASTIDAS BARRAGÁN  
STEPHANY ELIZABETH**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Ensayo** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado **Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de las Instituciones de la Salud**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 días del mes de septiembre del año 2023**

**LAS AUTORAS**

---

**BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY  
ELIZABETH**

---

**LINO DELGADO FÁTIMA MARÍA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**REPORTE COMPILATIO**



## Ensayo - Lino y Bastidas

**1%** Similitudes

**8%** Texto entre comillas  
0% similitudes entre comillas

**0%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: Ensayo - Lino y Bastidas.pdf  
ID del documento: c55a42827863c9baa24dbfd971a6fe460946d95b  
Tamaño del documento original: 505,56 kB

Depositante: Ángel Aurelio Castro Peñarreta  
Fecha de depósito: 11/9/2023  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 11/9/2023

Número de palabras: 10.090  
Número de caracteres: 67.109

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Ensayo - Savinovich.pdf</b>   Ensayo - Savinovich #6e8448 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 16 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (479 palabras)
2	<b>Ensayo - Pazos Parada.pdf</b>   Ensayo - Pazos Parada #2d4fb2 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 15 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (463 palabras)
3	<b>Ensayo - DANIELA SAAVEDRA.doc</b>   Ensayo - DANIELA SAAVEDRA #461a65 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 14 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (396 palabras)
4	<b>localhost</b>   <b>Clima organizacional y su relación con la cultura organizacional del hos...</b> <a href="http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/16308/3/T-UCSG-POS-MGSS-301.pdf.txt">http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/16308/3/T-UCSG-POS-MGSS-301.pdf.txt</a> 12 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (301 palabras)
5	<b>hdl.handle.net</b>   <b>Estilos de liderazgo y clima organizacional en dos empresas: una ...</b> <a href="https://hdl.handle.net/20.500.13084/6223">https://hdl.handle.net/20.500.13084/6223</a>	1%		Palabras idénticas: 1% (135 palabras)

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría para tomar la decisión de elegir esta maestría, por darme luz y fortaleza venciendo cada obstáculo que se me presenta, demostrándome que con fe y constancia todo es posible guiándome por el sendero del bien, a mi Madre amiga fiel por ser mi ejemplo, admiración y pilar fundamental en mi vida, ese ángel que transmite su luz y energía, la voz de aliento diciendo tu puedes, tu puedes Dios está contigo, a mi Padre por ser mi motivo de inspiración sé que están orgullosos de la persona en la cual me he convertido, a mis hermanos por el apoyo emocional, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Personal administrativo, Personal docente de la maestría por impartir sus conocimientos con paciencia y dedicación, especial agradecimiento a la Econ. Maria del Carmen Lapo Maza, ph. D, por ser nuestra guía y maestra en el taller de titulación, a la Econ. Maria de los Ángeles Nuñez Lapo, Mgs. Directora de Posgrado, fomentando mis conocimientos en el engranaje al proceso de titulación, a nuestra revisora Ing. Elsie Zerda Barreno, PH. D, por las sugerencias brindadas para hacer que este trabajo de investigación sea posible, a mis compañeros de clase compartiendo anécdotas y experticias.

### *FÁTIMA MARÍA LINO DELGADO*

Un agradecimiento muy espacial a mis familiares, amigos y compañeros de trabajo con quienes compartimos y comparamos experiencias, permitiendo obtener un granito de arena para la implementación de este informe de investigación.

Por comprender muchos días y horas de no contar con su presencia.

A mi Madre y mi Padre, que fueron, son y serán un ejemplo de superación y esfuerzo.

A mis hermanos por su comprensión y apoyo desde la distancia.

A mis compañeros de la maestría por las virtudes y experiencias compartidas.

A la Universidad y al personal docente y administrativo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y Docentes de la Maestría por su esfuerzo y profesionalismo.

Especial agradecimiento a nuestro a la Maestra Tutora la Econ. María de los Ángeles Nuñez Lapo, por sus sabios consejos y amistad.

### **BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY ELIZABETH**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser mi primera escuela de formación sembrando grandes valores, por su confianza, forjando sueños e ilusiones de verme convertida en la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes, me formaron con reglas y valores que me motivaron a seguir batallando constantemente por cumplir mis anhelos.

***FÁTIMA MARÍA LINO DELGADO***

A Este trabajo va dedicado a mi hija, mi pequeña familia, a mi madre y mis hermanos; a los compañeros de la Maestría, (gratos recuerdos); a la Universidad, Católica Santiago de Guayaquil y a todo su personal; pero de sobremanera, a todos en general por su ayuda incondicional, a quienes me apoyaron en cada momento de mis estudios y no dejarme sola y fueron mi pilar fundamental de superación para no rendirme jamás, también a mi tutora gracias por compartir su trabajo y brindarme un espacio y su tiempo, esperando que este corto aporte les ayude a continuar y fortalecer su trabajo que lo hacen con mucho amor y alegría.

**BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY ELIZABETH**

## Introducción

Diferentes estudios sobre liderazgo y clima organizacional en las instituciones del sector salud, adquieren mayor relevancia, ya que se transforman en un elemento de suma importancia para el desempeño laboral de cada operario, así como también en la disposición cuando se ofrece un servicio al usuario sea interno y externo, y que este tiene influencia directa por la gestión del área administrativa efectuada por el director o gerente de un centro del área de salud.

En este sentido, se considera “el clima laboral como una característica autóctona dentro del entorno laboral, el cual presenta distintas variaciones en un corto plazo, la cual es hurgada de forma directa o indirecta por los trabajadores que laboran en distintas entidades, determinando su compromiso, desempeño y productividad” (Castillo & Medina, 2019, p.11).

Para el autor Hernández (2021) “El liderazgo y el clima organizacional representan factores que se relacionan entre sí y actúan de manera favorable o desfavorable en el bienestar de las instituciones y los trabajadores” (p.14). Por ello se considera que las características que debe poseer un líder son esenciales para poder formar escenarios de trabajo sanos, buenos o positivos, que puedan brindar en sus subordinados un mayor crecimiento y desarrollo laboral. Diversas investigaciones indican que la mayor parte del clima organizacional que posee una empresa está afectada por el liderazgo que posee su directivo.

En América Latina diferentes estudios experimentales reconocen la importancia de la influencia de una adecuada dirección en el clima laboral, es el caso de la investigación de Serrano (2019) donde se concluye que “el estilo que tiene que poseer el líder que dirige una organización va a intervenir de forma directa en el ambiente laboral” (p.119), y este es el factor que puede lograr las percepciones de reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, y flexibilidad organizativa; por medio de su capacidad para poder motivar, de brindar un bienestar general en las personas que laboran y mucha satisfacción por el trabajo. Por ello se considera que es quien llega a lograr una percepción general.

En Ecuador a través de los años se han realizado diferentes investigaciones relacionadas con el tema de estudio, es el caso de la del autor Pico (2020) donde los resultados establecen que el clima organizacional y la satisfacción laboral tienen una relación directa que influyen ambos de forma positiva, ya que el trabajador percibe un adecuado clima laboral y una correcta satisfacción dentro de su trabajo por parte de todos los miembros que conforman la entidad médica estudiada.

### **Planteamiento del Problema**

En virtud de lo planteado anteriormente, se puede denotar que el problema con mayor efecto que se enfrentan las instituciones que son orientadas a la atención en salud, dentro del clima laboral es la falta de actitudes de liderazgo en los funcionarios que los dirigen, lo cual provoca inconvenientes en el ambiente laboral y esta es una parte fundamental para el diseño e implementación de sus metas institucionales, ya que esto no permite a los dirigentes de los establecimientos tener la responsabilidad de un correcto funcionamiento de las mismas, del mismo modo perfila una perspectiva global donde se hace necesario elaborar un diagnóstico respecto a la dinámica organizacional cambiante que les representa; concibiendo los resultados encontrados, también las herramientas que se necesitan para la formación de un futuro deseado.

Se establece que un líder que se encuentre a cargo de una entidad dedicada al servicio médico debe de lograr que las organizaciones puedan obtener los resultados esperados por medio de la creación de oportunidades que van a permitir transformar el contexto. Además, es quien tiene influencia en los trabajadores, ya que al intervenir en las acciones de estos permite generar una motivación que otorga que un máximo desempeño y resultando una excelencia organizacional. Un líder eficaz debe de tener cualidades transformadoras, donde soporte su comportamiento en valores y que sean orientados hacia el bien común.

Otra de las causas que provocan malestar es la falta de capacitación de las personas que dirigen centros de salud para poder ocupar un cargo administrativo lo cual genera una insatisfacción laboral, debido a que las instituciones dedicadas a la atención medica puede presentar inconvenientes en la operación de sus actividades. Por lo que se le considera un aspecto bastante negativo a nivel organizacional porque afecta principalmente a la productividad de los trabajadores.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la influencia de liderazgo y clima laboral en las instituciones de salud?

### **Objetivo general**

Analizar cómo influye el liderazgo en el clima laboral de las instituciones de la salud a través de una revisión bibliográfica en documentos publicados en los últimos cinco años.

## **Justificación**

La investigación se sustenta teóricamente en base a información recolectada a través de una revisión bibliográfica en las principales fuentes biomédicas y revistas científicas, con el fin de poder identificar diferentes panoramas relacionados con el tema de estudio.

Estudiar el liderazgo representa un aspecto el cual otorga motivación y ánimos dentro del ambiente de los integrantes al poder presentar claridad en los objetivos que se quieren alcanzar. Los líderes son considerados como aquellos que conciben las metas para ser plasmadas a todos los impulsos requeridos con el fin de que el desempeño no tienda a caer, sino que por el contrario tenga un incremento.

A través del ensayo se resalta la importancia de un correcto liderazgo sobre el ambiente laboral, ya que esto interfiere en que se pueda establecer y brindar las condiciones para el comportamiento de las personas en la institución, aportando o confinando su grado de motivación con relación a la actividad que están ejecutando.

En este sentido realizar un estudio sobre liderazgo y clima organizacional en instituciones de salud permite analizar información útil relacionada con el tipo de clima y la manera en que se relacionan sus trabajadores, sobre la base de las percepciones que estos tienen. Para una entidad del área médica, resulta imprescindible que sus empleados se encuentren en óptimas condiciones para realizar sus labores, ya que esto repercute directamente en los resultados finales de la empresa. Actualmente se determina el ambiente laboral como uno de los factores básicos en una organización, ya que brinda una retroalimentación respecto a los procesos que pueden definir las actitudes organizacionales y permiten encajar variantes debidamente planificados en comportamientos y conductas de los trabajadores e incluso en operaciones que puedan impactar en la misma estructura organizativa (Rojas Martínez, 2020).

El documento se estructura de la siguiente manera: en su primera sección, se definen conceptos relacionados al Liderazgo, estilos de este y clima organizacional, el segundo apartado aborda la influencia del clima ético, el clima laboral saludable y las variables asociados a esto, la tercera sección refleja algunas implicaciones prácticas, por último, la presentación de conclusiones y recomendaciones.

## **Definiciones sobre liderazgo**

Desde la perspectiva de Santana De León (2021) “Liderazgo es el proceso donde influye el papel del líder en los seguidores para poder obtener los objetivos de la organización a través del cambio” (p. 8). En este sentido, se reconoce que esta cualidad representa la capacidad de

un individuo para poder intervenir en un grupo para poder alcanzar el logro de una visión o conjunto de metas.

En particular, los líderes son fuentes poderosas de esta información social, dado su poder y autoridad para controlar e influir en los recursos de los empleados (Santana De León, 2021). De hecho, la teoría del procesamiento de la información social a menudo se ha adoptado para comprender el efecto de ciertos liderazgos.

Cruz (2020) argumentó que:

“El liderazgo auténtico puede transmitir información social sobre la importancia de la inclusión en el entorno laboral a través del modelo de rol de líder inclusivo. De manera similar, el liderazgo ético da forma al desempeño creativo de los empleados porque dicho liderazgo hace que los empleados se sientan respetados y confiables para identificar problemas organizacionales, buscar soluciones y generar ideas novedosas y útiles” (p.92).

Para el autor Morales (2019), se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un adecuado equipo con el fin de poder elaborar sinergias entre los individuos que lo componen.

Como se puede apreciar en las definiciones de Liderazgo, existen elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se evidencia la importancia de contar con un Líder en una entidad para que haya una administración sólida con elementos como eficacia óptima, pero la naturaleza este aspecto requiere una serie de parámetros como rasgos, actitudes y habilidades que puedan demostrar la correcta actitud de un Líder; esto genera discrepancias y se crean una variedad de Estilos de Liderazgo y son el patrón final de acciones explícitas e implícitas de los líderes dado la percepción de los empleados.

### **Estilos de liderazgo**

En este apartado se presentan un nuevo grupo de estilos del liderazgo expuestos por el autor Suprapti (2020) en las cuales se expone como tema común a los líderes como personajes que pueden inspirar a las personas a cargo por medio de palabras, ideas y comportamientos.

### **Liderazgo Carismático**

El autor Suprapti (2020) reconoce al liderazgo carismático como un paradigma que tiene complejidad por su naturaleza que es poco racional y los efectos aplicados en los seguidores,

debido a que pueden obtener que los resultados se lleven a cabo con compromiso y entrega; también se debe tener en consideración el surgimiento de otros efectos tanto psicológicos y de comportamiento como son la obediencia, devoción, la abnegación, y la fidelidad incondicional; lo que permite crear un vínculo que es muy emocional con sus colaboradores y de esta forma el líder puede aplicar este poder que tiene sus bases en las relaciones para sus intereses personales.

De acuerdo con lo expuesto en la definición, el poseer esta cualidad es una forma que puede interferir en el personal y que no se origina en relación con los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de las personas a cargo de que se posee ciertas cualidades no comunes; lo que genera un mayor compromiso y ocasiona mejores resultados.

### **Liderazgo Transformacional**

Este estilo de liderazgo se enfoca en las capacidades transformadoras que deben poseer los líderes, más que en sus cualidades personales y en sus interacciones con los trabajadores. El líder transformacional tiene influencia con el fin de obtener el cambio de enfoque de los intereses propios para adaptarlos a los intereses colectivos; estos líderes están conscientes de la importancia de poder ganar la confianza y respaldo de los individuos ya que solo por esta forma se puede crear en ellos un afanoso compromiso con los resultados que se pretende obtener con la misión.

Dentro de esta sección se considera el modelo de liderazgo de rango completo desarrollado por Bass y Avolio (1997), quienes establecen de que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según se presente distintas situaciones en el entorno específico y las expectativas de los integrantes de la institución, combinando dos diferentes estilos de liderazgo que son el transaccional con el transformacional. Para conformar un conjunto que permita brindar resultados en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y del grupo en general, el esfuerzo que sea mayor requerido para el cumplimiento de los objetivos compartidos y la eficacia y la adecuada efectividad de la organización

### **Liderazgo Estratégico**

Se reconoce como liderazgo estratégico al “proceso de poder otorgar la correcta dirección e inspiración que sea indispensable para crear y aplicar una visión, una misión y diferentes estrategias que permitan lograr y respaldar las metas organizacionales” (Suprapti, 2020, p. 80). En consecuencia, se considera al líder estratégico como aquel que deba tener la habilidad de

desarrollar la visión y su ejecución en un determinado tiempo ya sea a corto, mediano o largo plazo y poder vincularlos entre sí.

### **Liderazgo paternalista**

Liderazgo paternalista, que es un concepto nuevo que tiene sus raíces en la cultura china y tiene un potencial significativo para la investigación de liderazgo internacional (Pellegrini, Scandura y Jayaraman 2020), ha comenzado a ser considerado en el sector de la salud, así como en varias industrias. Dado que el cuidado de la salud se basa en tradiciones éticas, exige líderes con comportamiento paternalista que puedan formar seguidores que sigan reglas y procedimientos éticos en la prestación del cuidado del paciente. Considerando la relación entre el comportamiento benévolo y moral en el liderazgo paternalista y el clima ético organizacional

El liderazgo paternalista tiende a presentar un impacto positivo en una mejor atención al paciente y un mejor desempeño en entornos clínicos para los trabajadores de la salud. Por lo tanto. Debido a que un clima ético organizacional efectivo requiere que los gerentes tomen medidas para garantizar que tanto los empleados individuales como la organización en su conjunto “hagan lo correcto” (Pearson, Sabin y Emanuel 2019).

El liderazgo paternalista es la combinación de “autoritarismo”, que representa el hecho de que el poder y la autoridad de los líderes no pueden ser cuestionados, “benevolencia”, que representa el hecho de que los líderes se preocupan por la vida personal y el bienestar del personal, y “moralidad”, que representa el liderazgo virtuoso y altruista. La característica más importante del paternalismo permite que sea percibido como un poder legítimo. Esta característica es que el paternalismo se basa en la interiorización del poder que se establece según los códigos de construcción simbólicos más que físicos. El paternalismo, en este sentido, legitima el poder fuera de la familia a partir de roles domésticos

Se enfatiza que el liderazgo paternalista crea un clima de unión y ambiente familiar en las organizaciones, proporciona una base para el establecimiento de estrechas relaciones individuales y abraza a los empleados como un todo con su vida dentro y fuera del lugar de trabajo. Se ha determinado que los líderes paternalistas alientan a los empleados en la cooperación, la amistad, la unidad y la solidaridad al asesorarlos en sus problemas personales y familiares, guiarlos para compromiso con el trabajo al reducir el conflicto trabajo-familia y la soledad en el lugar de trabajo, y contribuye al aumento del nivel de autoestima y autonomía. En estudios realizados con empleados de hospitales, por otro lado, se determinó que el liderazgo paternalista afecta significativa y positivamente el nivel de satisfacción laboral y que

los estilos de liderazgo paternalista y transformacional mejoran la productividad laboral (Meltem Saygili, 2020).

### **Teorías sobre liderazgo y clima organizacional**

#### **Teoría de rasgos de Bernar M. Bass**

Este enfoque tiene como fin poder indicar el tipo de persona se posiciona como la indicada para poder ocupar puestos de liderazgo, sin embargo, no se establece si el líder tendrá éxito o no. Sin embargo, se proponen varios aspectos que son característicos donde están relacionados con el liderazgo efectivo: tolerancia al estrés, integridad, altos niveles de energía, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992).

Las primeras dos cualidades (elevados niveles de energía y capacidad para manejar el estrés) posibilitan reaccionar a las urgencias comunes en las que suelen encontrarse aquellos en roles de liderazgo. La honestidad y la madurez emocional permiten al líder establecer relaciones colaborativas con subordinados, colegas y superiores. Por último, la confianza en uno mismo faculta al líder para alcanzar metas desafiantes de manera más eficiente y ejercer una influencia exitosa sobre sus seguidores.

El autor intentó identificar qué características y comportamientos distinguían a los líderes de las demás personas. En esta teoría, adquieren relevancia las actitudes y opiniones que los seguidores tienen acerca de sus líderes. Estos no solamente depositan confianza y respeto en su líder, sino que también lo ven como una figura que posee atributos excepcionales (Bass, 1985). Algunos de los atributos que resalta este enfoque como características distintivas de los líderes son: poseer convicciones sólidas, una autoconfianza notable y exhibir un intenso deseo de poder. Por otra parte, las conductas típicas de estos líderes comprenden: gestionar adecuadamente las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, establecer metas "ideológicas" para fortalecer el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los seguidores con el propósito de reforzar su autoconfianza.

#### **Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que La forma en que los subordinados se comportan está directamente influenciada por cómo perciben el comportamiento de la administración y las condiciones dentro de la organización. Por lo tanto, se establece que la relación se encuentra moldeada por cómo perciben el entorno organizacional en aspectos como el contexto, la tecnología y la estructura de la organización, así como por su posición jerárquica, su remuneración y su personalidad. También influyen las actitudes, el nivel

de satisfacción y la percepción que tanto subordinados como superiores tienen del ambiente en la organización.

Se reconoce que La teoría de Likert representa una de las más dinámicas y explicativas dentro del clima organizacional, ya que esta postula el establecimiento y surgimiento del clima participativo como aquel que puede brindar facilidades en la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las denominadas teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Con relación a las definiciones previas, es importante señalar que al investigador le resulta notable el papel desempeñado por las percepciones de los empleados, ya que considera que estas desempeñan un rol fundamental en la configuración del clima. Este clima puede ser influenciado por diversas variables que actúan como causas, mediadoras y resultados, impactando de manera positiva o negativa en el entorno laboral, tal como lo expone (Rensis Likert, 1968).

### **Teoría de contingencia situacional de Evans**

Esta teoría se fundamenta en la premisa de que el líder impulsa a sus colaboradores a lograr tanto los objetivos personales como los de la organización. El autor argumenta que el papel motivador del líder se centra en elevar los logros personales que los subordinados alcanzan al cumplir las metas laborales. Además, busca facilitar el camino hacia la consecución de estos resultados, aclarándolo, reduciendo obstáculos y dificultades, y ampliando las oportunidades para obtener satisfacción personal a lo largo del proceso (Evans, 1970).

Una revisión retrospectiva de la teoría, que la noción esencial que la subyace es que los individuos en posiciones de autoridad o superiores serán efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto organizacional en el cual sus subordinados trabajan, por medio de las clarificaciones cognitivas necesarias que garanticen que las expectativas de los subordinados los lleven a las metas y tengan la oportunidad de experimentar satisfacción, así como recibir recompensas significativas como consecuencia de haber alcanzado sus objetivos. Cuando el entorno laboral no establece relaciones claras y causales entre el esfuerzo invertido por los trabajadores, el logro de metas específicas y las recompensas externas que se obtienen, es responsabilidad del líder establecer y comunicar esta conexión de manera efectiva.

### **Teoría del clima según Forehand y Gilmer**

Para Forehand y Gilmer, el espectador del clima es miembro de la organización. “El ambiente organizacional abarca diversas dimensiones y engloba un conjunto de atributos que delinean la identidad de la organización, otorgándole singularidad en comparación con otras

entidades similares. Estas características perduran en el tiempo y ejercen influencia en la conducta de los miembros pertenecientes a la organización” (Forehand, y Gilmer, 1964).

Hablar de clima organizacional es hacer referencia a las emociones, al ambiente que se genera entre los miembros de un grupo u organización; puede ser un vínculo o un obstáculo para el desempeño de la organización y se pueden convertir en un factor de distinción e influencia para lo que respecta el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional tiene una relevancia fundamental en el entorno de una organización, ya que se construye a partir de las orientaciones individuales que cada empleado posee sobre sí mismo y sobre la organización en la que labora. En consecuencia, los expertos sostienen que el valor significativo del clima organizacional radica en el hecho de que las acciones de un empleado no se originan únicamente de los elementos organizativos presentes, sino que se fundamentan en las interpretaciones que dicho empleado tiene sobre la organización (Forehand, y Gilmer, 1964).

### **Importancia del liderazgo en las organizaciones**

El liderazgo tiene mucho que ver con el éxito de una organización, pues ayuda a resolver problemas de manera ágil y eficiente, guían al grupo a la consolidación de objetivos y metas propuestas por la empresa, influyen en los trabajadores en situaciones de extrema vulnerabilidad o crisis de una institución, es importante señalar que los líderes siempre son referentes para sus compañeros de manera positiva puesto que van al frente de los desafíos que se presenten en la empresa. Enseñando a sus colaboradores la forma de realizar las actividades, sirviendo como modelos para que los demás trabajadores los sigan (Salgado, 2019).

Es posible que se puedan plasmar inconvenientes que surgen en las organizaciones, como son: la eficiencia, la estructura, las relaciones humanas y el cambio. Para poder encontrar una solución pertinente se han desarrollado teorías y enfoques administrativos con una variedad de perspectivas que brindan otras rutas para la intervención organizacional, uno de estos caminos se hace a través de los aportes sobre clima laboral (Zhimin, 2021).

En este sentido se reconoce que el análisis del clima en el ámbito laboral tiene gran importancia que es fundamental como variable clave para poder determinar y valorar el entorno en que se radica, ya que cada vez existe un mundo globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento dentro de las instituciones resultan cada vez más valiosos, entonces la consideración este aspecto es fundamental, de hecho, en algunas entidades llega a ser un elemento que potencia la competitividad y la calidad de trabajo que allí se ejecuta.

### **Factores predominantes del liderazgo en el Clima laboral**

Para Meltem Saygili (2020), las organizaciones que tienen mayor éxito brindan a su personal “un clima laboral que es acogedor y agradable, con una plena autonomía y con la libertad de poder elegir la forma de desempeñar su labor. Además, se les considera como asociados y colaboradores, no como simples objetos que cumplen un fin. Del mismo modo, partiendo desde las bases teóricas de clima organizacional, este representa el reflejo de “la condición en que las personas crean interacción unas con otras, con los servidores y con los proveedores internos y externos, así como también con el grado de satisfacción dentro del contexto en que se desarrolla. Con estas condiciones el clima organizacional puede convertirse, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, por el contrario, en un ambiente desagradable, agresivo, y alienante”.

Respecto a lo planteado, el clima laboral representa un enfoque cognitivo, con el cual se espera encontrar la percepción individual que se tiene sobre el ambiente de trabajo; para esto se considera que este corresponde al espacio generado por las diferentes emociones de los miembros de una determinada organización, el cual tiene relación con la motivación de los trabajadores. Pico (2020) enuncia que, tanto en la parte tangible como emocional, es importante la revisión de este aspecto, ya que pretende generar un dogma de cambio en la institución constituyéndose como una iniciativa dentro de la estructuración para su interposición.

Existen diferentes teorías sobre liderazgo para conformar el proceso y canalizar los medios humanos. Una de las más frecuentes es la teoría transformacional explicada antes. Que tiene como eje que toda organización debe de contar con un líder que posea la capacidad suficiente para poder transformarse hacia factores como la digitalización de la estructura y el sistema organizacional.

Hoy en día es imprescindible brindar un excelente clima laboral que cuente con beneficios como socios de la empresa y esto representa una fórmula que pocos diligentes dejarían escapar ya sea para el sector público o privado. Sin embargo, esta también puede promover una cultura de cambio con el fin de mejorar las diferentes condiciones ambientales de los empleados y con ello de los empleadores. Siendo de suma importancia el poder precautelar en todo momento el estado emocional de los colaboradores brindando condiciones que sean seguras en el puesto de trabajo que ocupen y dando distintos incentivos para la retención de este.

Gelabert (2019) considera que “la capacidad de liderazgo siempre se enfrasca como el límite de la eficacia personal y dentro de una institución. Si el liderazgo se presenta de forma fuerte, el tope va a resultar alto. Pero si no lo es, entonces está destinada la organización a estar

limitada. Por ello, en diferentes situaciones de dificultad, es evidente que las organizaciones buscan un nuevo liderazgo” (p. 12).

Basado en el aporte del autor se establece que el liderazgo debe ser un factor del cual deba de salir beneficiados todos los participantes de una entidad, ya que una de los principales metas responde a satisfacer las necesidades de estos, los directivos deben actuar como líderes con un enfoque siempre en sus seguidores quienes van a ejecutar sus actividades en beneficio de la organización, las tareas que desempeñan van relacionadas con su conducta y comportamiento hacia los demás y con el único objetivo de poder mejorar la empresa y del equipo de trabajo.

Los hallazgos de Kakemam (2020) demuestran que los administradores de hospitales pueden mejorar elementos del entorno profesional, como las condiciones propicias para la atención del paciente, un clima basado en reglas y leyes, compromiso normativo y compromiso emocional, lo que en última instancia conduce a sentimientos de mayor satisfacción laboral. Sin embargo, esto no siempre es así y se reporta falta de apoyo de los gestores en el proceso de toma de decisiones, falta de voluntad para escuchar a los representantes del área de la salud, falta de confianza y respeto.

### **Influencia de liderazgo en el funcionamiento de los centros de salud**

Para Jiménez & Celis (2021) En organizaciones, como las entidades hospitalarias, se considera al liderazgo como el que involucra la dependencia y correlación entre dos actores: el administrador del establecimiento de salud y los obreros, Las personas que trabajan en equipo establecen una relación de doble vía en la que se comprometen e identifican con sus roles laborales. Esto les permite colaborar eficazmente para lograr resultados satisfactorios tanto para los pacientes como para aumentar la competitividad del centro de salud.

El liderazgo en los centros de salud no solo se enfoca en los comportamientos directamente relacionado con la salud, sino que también presta atención a algunos comportamientos oscuros, como enfatizar la conciencia sobre este aspecto. Como resultado, los empleados deben pasar por procesos cognitivos deliberados para comprender la información social entregada por los líderes.

Desde este punto de vista, el liderazgo en este tipo de instituciones puede mejorar el estado de salud de los empleados estableciendo una imagen saludable, capturando los riesgos para la salud y tomando medidas sanitarias. Además, a través del ejercicio y la orientación del liderazgo, los miembros de la organización interpretan continuamente la información de salud en el entorno organizacional durante la interacción con la organización y gradualmente forman

un estado de consenso en los aspectos de comportamientos, y expectativas (Rojas Martínez, 2020).

Dado que los hospitales se encuentran dentro del sector de servicios, deben ser capaces de gestionar los recursos humanos disponibles de la manera más eficiente para lograr los objetivos determinados y obtener una ventaja competitiva. El desempeño y la motivación de los empleados son uno de los principales indicadores que afectan a la organización y al empleado. En este contexto, el desempeño de los empleados es uno de los temas que deben ser elaborados. Los comportamientos y acciones que redundan en los objetivos de la organización se denominan desempeño de los empleados (Patrycja Ozdoba, 2022). Junto al efecto de la existencia de un clima ético sobre el desempeño en los hospitales, también es importante el efecto del estilo de liderazgo adoptado por el gerente sobre el desempeño.

Según Shaffer (2021) “los líderes actuales deben asumir nuevos retos en las instituciones que tenga a cargo, siendo generadores de modificaciones que provocan beneficios en el talento humano y que sobrelleva a la modelación de confianza interna en la entidad” (p. 253). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores, y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional.

El liderazgo es un componente crucial para el éxito de los centros de la salud, dentro del cambiante entorno de atención médica y las competencias cada vez más exigentes. Basado en Simas & Moore (2019) los cuales establecen que la adquisición y el desarrollo de talento de liderazgo dentro de estas instituciones es imprescindible y los enfoques de liderazgo y su evolución serán inevitables para refinar las operaciones para cumplir las misiones críticas de prestación de servicios clínicos, además se debe combina la educación médica continua y las innovaciones hacia el descubrimiento. En este sentido Alcanzar mejores resultados organizacionales en estos predios requiere una reflexión sobre qué enfoques de liderazgo existen y cómo pueden apoyar mejor estas misiones.

Desde la perspectiva de Ramli (2019) “Promover la seguridad del paciente y el ambiente laboral son dos desafíos clave para los hospitales. Cuando se busca mejorar estos dos resultados de manera sinérgica, se deben considerar las condiciones psicosociales de trabajo, el liderazgo de la gerencia y los supervisores del hospital, y las percepciones del clima de seguridad ocupacional y del paciente” (p. 31). Estudios recientes han demostrado que estos temas clave están interrelacionados y forman una base fundamental para promover la seguridad laboral y del paciente en los hospitales. Hasta ahora, estos temas se han estudiado principalmente de forma independiente unos de otros.

Dado que existen diferentes estilos de liderazgo en el ambiente organizacional, y que este aspecto tiene influencia en el funcionamiento de los centros de salud, las siguientes secciones abordarán la influencia del clima ético, el clima laboral saludable y las variables asociados a esto.

### **La Influencia del Clima Ético en la Satisfacción Laboral**

Desde la perspectiva de Vasquez (2021) el clima ético puede definirse “como un conjunto de comportamientos, emociones e impresiones característicos de una determinada organización y conformado por una serie de factores, como valores profesionales, normas, puntos de vista y tradición cultivada” (p. 1161). Basados en este contexto se reconoce que este aspecto debe estar relacionado al tipo de líder que debe tener un administrador. Además, se clasifica en los siguientes cinco tipos de clima: solidario, independiente, reglas, derechos denominados profesionales e instrumentales. El término clima ético se redefinió al referirse a las percepciones del personal de la salud sobre cómo se abordan los problemas éticos en su entorno de trabajo específico. El nivel de clima ético está determinado en gran medida por las relaciones entre los funcionarios de la salud y colegas, pacientes, médicos, gerentes y el hospital (Frumkin, 2019).

Además, el autor Alsaqqa (2021) reconoce que “La satisfacción laboral es un sentimiento de placer o insatisfacción con los deberes laborales de uno, determinado por muchos factores, incluidos el salario, las condiciones de trabajo, la experiencia laboral, el desarrollo personal y muchos otros estrechamente relacionados con el clima ético de la institución donde el empleado está empleado”.

Dado estos aportes existe relaciones entre el clima ético percibido y la autoevaluación de la propia competencia y disposición para cambiar de trabajo y la satisfacción laboral en la dimensión de calidad de la atención entre los encargados. Srimulyani (2022) establece que el personal de salud que percibe un clima ético significativamente positivo de la organización califica su propio nivel de competencia como alto, donde se demuestra satisfacción laboral y no se desea cambiar su lugar de trabajo. El salario bajo en conjunto con el clima ético se correlaciona positivamente con la decisión de dejar la profesión, mientras que un nivel satisfactorio de clima organizacional influye en las promociones del personal para su desempeño.

En la práctica, los líderes en los centros de salud tienen la responsabilidad de asegurar las condiciones para el cumplimiento de la misión de la organización y conciliarla con el ambiente de trabajo en el día a día. Según un estudio realizado por Geun & Park (2019), “tanto el clima

ético como el líder ético tuvieron un impacto significativo en la satisfacción laboral de las personas que se les aplicó la investigación” (p. 229). En este sentido se reconoce que el liderazgo centrado en las personas conduce a una mayor satisfacción laboral ya que mejora muchos aspectos socioemocionales.

### **Liderazgo que promueve la salud y un clima laboral saludable**

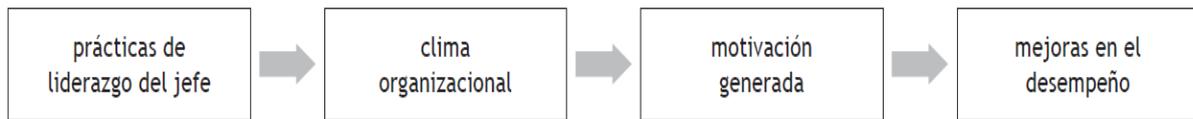
El clima laboral presenta un enfoque administrativo que es adecuado para poder crear una disminución en el ausentismo, poder incrementar la productividad, poder conducir los cambios y con ello reducir los costos en las organizaciones, además que permite que el área de talento humano tenga vínculos con los sistemas organizativos (Savold, 2021). Por lo tanto, el clima organizacional pone en manifiesto las dificultades o facilidades que un obrero puede encontrar para poder incrementar o disminuir su productividad, es por esto por lo que cuando se intenta medir este parámetro se lo realiza en base a las percepciones que se tenga de los empleados sobre las trabas que existen en la institución y como influyen sobre éstos los factores sean internos o externos de la parte operativa para el logro de los objetivos organizacionales.

También se evidencia que el liderazgo puede intervenir sobre el bienestar de las empresas y trae afectación en la salud y bienestar de las personas. Grey (2019) asegura que “el liderazgo es reconocido como una de las partes más fundamentales en la manera en que los trabajadores tienen a tener una satisfacción sobre el trabajo, y esto trae consigo que se guarde una estrecha relación con el bienestar general del trabajador” (p.19). En este sentido se establece que las habilidades que tiene un líder son necesarias para poder instaurar ambientes de trabajo que sean motivantes, que les pueda otorgar a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que este tipo de persona tiene la capacidad para poder crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad.

Según Wagner (2019) “Los estilos de liderazgo tienden a tener una gran influencia directa en lo que respecta al clima laboral y el estado de salud de los empleados, el cual hace hincapié a las distintas percepciones que se plasman sobre la flexibilidad organizativa, la cual es orgullo de reconocimiento, pertenencia y comunicación, para poder tener un impacto directo sobre los resultados” (p. 10). Y basado en este contexto se puede reconocer que la efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común, en la siguiente figura se muestra una cadena de causa y efecto respecto al liderazgo en el ambiente laboral.

## Figura 1

### *Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional*



*Nota. De: Perspectivas de los profesionales de la salud sobre las condiciones de trabajo, el liderazgo y el clima de seguridad: un estudio transversal. Wagner, A. (2019). Investigación de servicios de salud de BMC , 19(1), (p. 11).*

Basado en esta cadena se puede afirmar que el comportamiento del líder influye directamente sobre el clima laboral u organizacional, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque las personas a cargo de centros de atención medica pueden mejorar el ambiente en que se desenvuelven, por ende, la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

El liderazgo ético es un elemento fundamental del funcionamiento organizacional que influye directamente tanto en las acciones como en los comportamientos de los individuos y de la comunidad en su conjunto. En este sentido Ulrichm (2019) indica que sirve como herramienta de regulación del equipo interno de las diferentes áreas, reflejando sus actitudes, emociones, expectativas y formas de comportarse

En general, se considera que el liderazgo es un factor clave para influir en el clima laboral Cruz (2020). De hecho, los líderes son los que formulan y ejecutan las políticas en la organización. Guían la formación del clima organizacional e influyen en las características del clima organizacional al formular reglas y regulaciones organizacionales o al influir en el proceso de implementación de políticas y medidas específicas.

El liderazgo promotor de la salud puede promover que los empleados acepten el concepto de salud y posteriormente participen en actividades de promoción de la salud (Yao et al., 2021). No solo eso, se espera que el liderazgo de promoción de la salud mejore el reconocimiento de los valores de la salud por parte de los empleados mediante la formulación de medidas de protección de la salud en el lugar de trabajo, la implementación de proyectos de promoción de la salud y el establecimiento de un sistema de recompensas y castigos.

Los líderes promotores de la salud promueven activamente su propio concepto y visión de la salud en el lugar de trabajo y establecen un mecanismo de comunicación saludable con los empleados (Jiménez & Celis, 2021). Al hacerlo, ellos Se espera que ayuden a los empleados a

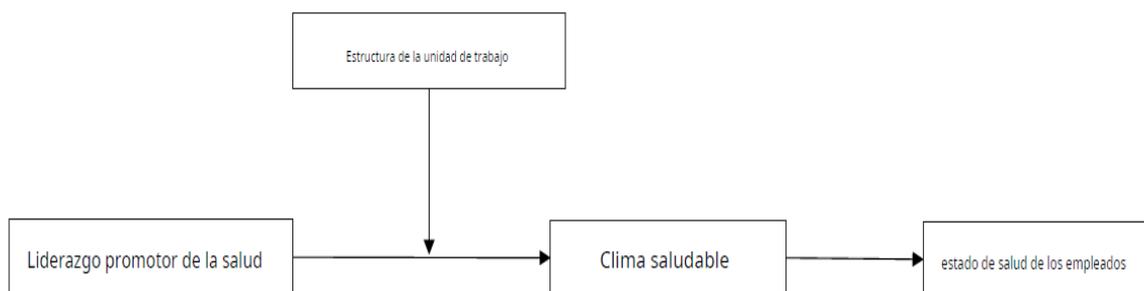
formar una cognición de salud consistente. Esencialmente, el clima laboral es una fuente de señales que proporciona a los empleados las expectativas, los valores y los códigos de conducta de la organización. Al observar el entorno circundante y juzgar los comportamientos pasados, los empleados pueden adquirir una serie de información, como lo que la organización está apoyando.

El clima laboral saludable desde la perspectiva de Shirey, (2021) es un indicador de los valores de salud y los estándares de comportamiento de salud de la organización, que cultiva a los empleados para que se den cuenta de que sus organizaciones los alientan a mantener y mejorar su propio estado de salud.

Basado en ese aporte se reconoce que la comunicación entre los empleados confirmará y fortalecerá aún más su percepción del clima saludable de la organización. Como resultado, el clima saludable se profundiza y mejora constantemente, lo que finalmente forma una cognición claramente unificada en la organización.

## Figura 2

*Relación entre liderazgo y salud de los empleados*



*Nota. De: Líderes auténticos que crean ambientes de trabajo saludables para la práctica de enfermería. Shirey, M. R. (2021). Revista estadounidense de cuidados críticos, p. 259*

Además, como se muestra en la figura un clima saludable puede ayudar a los empleados a desarrollar buenos hábitos de salud. Como lo sugiere Pico (2020) que un clima saludable puede afectar la actitud de los empleados y ayudarlos a formar hábitos de vida saludables. La organización juega un papel importante en la salud de los empleados porque puede afectar sus actitudes y comportamientos.

Muchos empleados pueden elegir el tiempo de un día para hacer ejercicio, lo que estimula su energía en el trabajo. Además, recibir el apoyo de un supervisor y un colega tiene un impacto

negativo en la enfermedad física y un impacto positivo en la satisfacción laboral (Yang et al., 2019).

Por lo tanto, el apoyo percibido a los comportamientos relacionados con la salud ayuda a los empleados a desarrollar hábitos de salud específicos. Por ejemplo, si se agregan pautas de nutrición y acondicionamiento físico a las normas de salud, es más probable que los empleados desarrollen hábitos de alimentación y ejercicio saludables, lo que mejora este estado de salud (Parashakti, 2020).

A través de la comunicación con los líderes, es probable que los empleados formen algunas percepciones compartidas. Por ejemplo, es muy importante lograr la salud mental y física y tales comportamientos serán fomentados y apoyados por sus equipos de trabajo. A medida que se forma gradualmente el clima saludable, es probable que se vean influenciados el concepto de salud de los empleados, la conciencia sobre la salud y el comportamiento saludable. En vista de esto, este estudio sugiere que el clima saludable puede desempeñar un papel mediador entre el liderazgo que promueve la salud y el estado de salud.

El liderazgo promotor de la salud se relaciona más positivamente con un clima saludable cuando la estructura de la unidad de trabajo es orgánica. En la estructura de la unidad de trabajo orgánico, las interacciones interpersonales son cercanas y accesibles debido a la red de información confiable y la comunicación cara a cara (Santana De León, 2021).

Es más probable que los miembros de dicha unidad de trabajo obtengan información a través de su libre interacción. Las estructuras orgánicas son estructuras más fluidas que se caracterizan por la falta de tareas definidas formalmente y la toma de decisiones descentralizada, lo que significa que son inciertas y ambiguas (Yang, 2019).

Como sugiere la teoría del procesamiento de la información social, cuando las situaciones son inciertas, ambiguas y complejas, las personas tienen un mayor deseo de confiar en las señales sociales para formar sus actitudes y comportamientos laborales (Zhimin, 2021). Por lo tanto, se espera una relación más fuerte entre el liderazgo promotor de la salud y el clima saludable bajo la estructura de la unidad de trabajo orgánico.

En contraste, las estructuras mecanicistas están altamente formalizadas y centralizadas. Debido a sus características rigurosas y burocráticas, los comportamientos relacionados con la salud de los líderes son difíciles de influir en los empleados. No obstante, los empleados tienen una guía de trabajo clara en la estructura de la unidad de trabajo mecanicista, lo que significa que no necesitan confiar en la información social para guiar sus comportamientos.

### **Productividad y eficacia de empleados**

El clima organizacional es una parte importante del ambiente de trabajo. La interacción de los miembros de la organización en el lugar de trabajo formará la expresión de la voluntad, expectativa y preferencia individual (Korschun, 2021). Esta expresión tiende gradualmente a ser consistente en el proceso de comunicación mutua y de compartir, y esta reunión consistente se eleva a las características estructurales del nivel de la organización o del equipo, y tiene un impacto en toda la organización o el equipo.

El clima organizacional puede formar una fuente y centro de distribución de información a través de la interacción entre los miembros. Este proceso interactivo incluye no solo la comunicación y el intercambio entre colegas, sino también la comunicación y coordinación entre los líderes y los empleados. En consecuencia, el pensamiento y la comprensión del entorno de trabajo de los miembros de la organización formarán el principio de compartir y comunicarse entre los miembros, lo que posteriormente afecta su actitud y comportamiento (Korschun, 2021).

Desde el punto de vista de Sturm (2019) La autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales son indicadores que impulsan el desarrollo de un buen clima laboral, siendo factores determinantes claves que favorecen e influyen en las personas que desarrollan sus labores a diario, interactuando de manera equitativa y positiva en la institución. Estas características son fundamentales y motivadoras para el desarrollo y logro de un buen clima organizacional.

Todos los aspectos mencionados son motivadores para el desarrollo y logro de un buen clima organizacional. Una percepción positiva sobre el clima organizacional permite que los trabajadores se sientan motivados, eficientes, comprometidos, reconocidos, empoderados con la institución. Y según Sturm (2019) “Lograr un buen clima organizacional es fundamental para obtener resultados que beneficien tanto a la institución, a los empleados como al sujeto de atención” (p. 13); esto se logra brindando calidad en los cuidados, evitando eventos adversos, manteniendo una comunicación asertiva, tomando decisiones correctas, trabajando en equipo de manera eficaz y eficiente.

Los estilos de liderazgos influyen fuertemente en la productividad y eficacia laboral, esto puede estar fundamentado en que el líder es un gran comunicador, es quien impulsa, es quien dirige e influye de manera favorable en el logro de los objetivos y metas de la institución a través del trabajo en equipo con compromiso y responsabilidad Parashakti (2020). Basado en esta teoría se considera que el liderazgo en centros de salud es una competencia fundamental para lograr calidad de atención, para trabajar de forma organizada y coordinada, con buen

desempeño, utilizando estrategias acordes a los objetivos para lograr resultados que beneficien a todos.

Dado que los centros del área de salud se encuentran dentro del sector de servicios, deben ser capaces de gestionar los recursos humanos disponibles de la manera más eficiente para lograr los objetivos determinados y obtener una ventaja competitiva. El desempeño y la motivación de los empleados son uno de los principales indicadores que afectan a la organización y al empleado (Hernández, 2021). En este contexto, la productividad de los empleados es uno de los temas que deben ser siempre evaluados.

Morales (2019) establece que los comportamientos y acciones que redundan en los objetivos de la organización se denominan desempeño de los empleados. Junto al efecto de la existencia de un clima ético sobre el desempeño en los hospitales, también es importante el efecto del estilo de liderazgo adoptado por el gerente sobre el desempeño.

### **Liderazgo en la resolución de conflictos en el clima laboral**

Desde el enfoque de Grey (2019) “La gestión de conflictos desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno laboral eficaz en las organizaciones.” (p.28). Por lo tanto, en la actualidad, se basa en transformar los conflictos en oportunidades para comprender mejor las necesidades de los empleados, sus percepciones y emociones. Esto se logra aprovechando las habilidades que ofrece la gestión de la inteligencia emocional. Según el autor mencionado, este enfoque permite proporcionar respuestas efectivas y de alta calidad a problemas específicos, así como promover procesos de aprendizaje que generen acciones preventivas.

De hecho, el conflicto es una parte inherente de las relaciones interpersonales, ya que las personas tienen perspectivas y experiencias de vida diferentes. Estas diferencias pueden manifestarse en la forma en que argumentan sus propuestas para abordar situaciones específicas (Geun & Park, 2019). Modificar la perspectiva sobre el conflicto puede conducir a un enfoque más efectivo para abordarlo y superarlo, lo que a su vez mejora la colaboración en el equipo de trabajo. Por lo tanto, es esencial comprender cómo gestionar y reducir el impacto del conflicto en el ambiente de trabajo.

Dado lo mencionado anteriormente, es aconsejable que las organizaciones establezcan metas y objetivos compartidos, y que los líderes desarrollen habilidades para guiar tanto el desempeño individual como el colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización. Esto fomenta un alto sentido de contribución, compromiso y pertenencia por parte de los empleados.

Ya establecidos todos los aportes referentes a liderazgo, sus estilos en el clima laboral, la influencia de este aspecto en las instituciones de salud y la productividad laboral, en el siguiente apartado se presentan implicaciones prácticas y los resultados finales de la investigación.

### **Implicaciones prácticas**

Según Meltem y Pinar (2021) “El liderazgo tiene importancia en las organizaciones políticas, sociales e incluso militares, es valorado, por ser quien impulsa ideas, para generar cambios sustanciales en las entidades que tienen a su cargo” (p. 29). En este sentido para mejorar el clima laboral en las unidades de salud, en base al problema propuesto respecto a las faltas de actitudes de liderazgo en los funcionarios, se proponen diferentes acciones, como la creación de sistemas de recompensa/motivación para retener a los trabajadores del área de salud en el lugar de trabajo, organización de capacitaciones y promoción de la idea de clima ético entre el personal a través de la participación en talleres, seminarios o consejería periódica para desarrollar competencias de liderazgo entre las diferentes personas que laboran.

Otra de las medidas necesarias para poder garantizar un clima laboral adecuado es realizar una evaluación del clima laboral por lo menos, una vez al año con el fin de identificar ciertos factores que pueden generar insatisfacción y de esta manera tomar las medidas correctivas, y según Koontz & Weinhrich (2020) la importancia de un liderazgo dentro de una entidad de trabajo parte desde un diagnóstico institucional para el desarrollo y logro de sus objetivos; desde allí, se plantean las acciones a realizar, con un control adecuado del personal a cargo, del mismo modo identificar qué factores generan mayor satisfacción con el fin de resaltar fortalezas y debilidades y crear un plan de mejora en beneficio de todo el clima laboral.

Por último, se debe tener en cuenta los factores que generen satisfacción en los trabajadores para de esta manera no sean descuidados y dejarlos de lado al enfrascarse en incrementar la satisfacción de las acciones que no sean tan beneficiosas, además el autor Sturm (2019) resalta que el trabajador juega una parte esencial para la compañía, y el papel del dirigente debe ofrecer incrementar la eficiencia de la producción, mediante las tradiciones, los valores de la institución, involucración del personal, incentivos a los trabajadores por su eficiencia en sus labores, generando una mejora continua de cada una de las pautas que puedan intervenir en el clima laboral para poder abarcar cada uno de estos aspectos sin descuidar ninguno.

## **Conclusiones**

Basado en la revisión bibliográfica se reconoce que el liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que dentro de alguna entidad tiene como fin entender a las organizaciones en distintos contextos. Desde la revisión de literatura realizada sobre el liderazgo y su incidencia en clima laboral se puede concluir que éste es uno de los principales factores en lo que respecta a la calidad del clima organizacional esto es gracias a su capacidad para poder implantar en los trabajadores aquellas percepciones que permiten un correcto desarrollo de actividades.

Se concluye en base a las implicaciones prácticas que para poder lograr mejorar la productividad en el contexto laboral es importante reconocer que lo más importante en el líder son sus actitudes, ya que es necesario alcanzar un mejor desempeño de las personas que se tengan a cargo y con ello propiciar un correcto ambiente laboral, y tendrá dependencia exclusivamente en la medida que la influencia del líder sea adecuada, ya que este será capaz de fomentar el crecimiento personal, además de promover el desarrollo de habilidades y competencias en todos los miembros y equipos de la organización. Esto es esencial para asegurar que los seguidores trabajen con entusiasmo y compromiso en la consecución de los objetivos institucionales. Un liderazgo efectivo implica proporcionar una guía adecuada para alcanzar estos objetivos y fomentar un ambiente donde los empleados estén dispuestos a contribuir de manera positiva.

### Referencias

- Alsaqqa, H. H. (2021). Evaluación de tipos de cultura organizacional, estilos de liderazgo y sus relaciones dentro de hospitales gubernamentales y no gubernamentales en la Franja de Gaza de Palestina. *Investigación de servicios de salud de BMC*, 1-11.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Revista Internacional de Administración Pública*, 17(3), 541-554.
- Castillo, E. F., & Medina, M. A. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13. [https://doi.org/https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es\\_ES](https://doi.org/https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES)
- Cruz, P. A. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B, Environmental variation in studies of organizational behavior, *Psychological bulletin*, 62, 1964
- Frumkin, H. e. (2019). Cambio climático: la respuesta de salud pública. *Revista estadounidense de salud pública*, 1-12.
- Geun, H., & Park, E. (2019). Influencia de la inteligencia emocional, la comunicación y el compromiso organizacional en la productividad de enfermería entre las enfermeras coreanas. *Revista de la Academia Coreana de Enfermería de Salud Comunitaria*, 30(2), 226-233.
- Grey, P. (2019). Intervenciones organizacionales basadas en el lugar de trabajo que promueven la salud mental y la felicidad entre los trabajadores de la salud: una revisión realista. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública* , 16(22), 1-14.
- Hernández, T. J. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública.*, 47(2), 1-19. [https://doi.org/https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es\\_ES](https://doi.org/https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES)
- Jiménez, D. S., & Celis, P. B. (2021). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 53-60.
- Kakemam, E. (2020). Competencias de liderazgo y gestión para gerentes de hospitales: una revisión sistemática y una síntesis del marco de trabajo más adecuado. *Revista de liderazgo en atención médica*, 59-68.
- Korschun, H. W. (2021). Hacer realidad la visión del desarrollo del liderazgo en un centro de salud académico: la Academia de Liderazgo Woodruff. *Medicina Académica*, 82(3), 264-271.

- Meltem Saygili, Ö. Ö. (2020). Liderazgo Paternalista, Clima Ético y Desempeño en el personal de salud. *Temas hospitalarios*, 1-11.
- Morales, R. L. (2019). Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el Departamento de enfermería de un hospital público. *Revista Gaceta Científica*, 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.5.2.694>
- Parashakti, R. (2020). La influencia del ambiente de trabajo y la competencia en la motivación y su impacto en el desempeño de los empleados en el sector de la salud. *3ra Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales y de Administración de Asia Pacífico (AICMBS 2019)*, 1-15.
- Patrycja Ozdoba, M. D. (2022). Clima ético hospitalario y satisfacción laboral entre las enfermeras: una revisión de alcance. *Res. Salud pública*, 19, 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph19084554>
- Pico, V. K. (2020). Estudio de Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción laboral de los trabajadores en una Institución de Salud en la ciudad de Guayaquil. *Revista científica de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil*, 106.
- Ramli, A. H. (2019). Ambiente laboral, satisfacción laboral y desempeño de los empleados en los servicios de salud. *Revista empresarial y empresarial*, 19(1), 29-42.
- Rojas Martínez, C. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 21(42), 25-38. <https://doi.org/https://www.revistaespacios.com>
- Salgado, M. A. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud. *Rev. Méd. Risaralda*, 25(2), 84-89.
- Santana De León, M. I. (2021). Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá. *Revista de la Universidad de Panamá, Panamá*, 5(2), 1-10.
- Savold, L. E. (2021). Priorizar la salud mental y el bienestar de los trabajadores de la salud: una prioridad urgente de salud pública mundial. *Fronteras en salud pública*, 1-16.
- Serrano, B. J. (2019). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 25(2), 117-125.
- Shaffer, L. A. (2021). Roles de liderazgo de los psicólogos y necesidades de capacitación en liderazgo en centros académicos de salud. *Revista de psicología clínica en entornos médicos*, 28(1), 252-261.

- Shirey, M. R. (2021). Líderes auténticos que crean ambientes de trabajo saludables para la práctica de enfermería. *Revista estadounidense de cuidados críticos*, 256-267.
- Simas, T. A., & Moore, A. (2019). Una revisión sistemática de los programas de desarrollo diseñados para abordar el liderazgo en la facultad académica del centro de salud. *Revista de Educación Continua en las Profesiones de la Salud* , 39(1), 42-48.
- Srimulyani, V. A. (2022). La cultura organizacional como mediador de la influencia del liderazgo creíble en el compromiso laboral: estudios empíricos en hospitales privados. *Comunicaciones en Humanidades y Ciencias Sociales*, 1-11.
- Sturm, H. (2019). Las condiciones de trabajo percibidas y la cultura de seguridad del paciente se correlacionan con la carga de trabajo objetiva y los resultados del paciente: un estudio exploratorio transversal. *PloS uno*, 14(1), 1-16.
- Suprapti, M. A. (2020). Estilo de liderazgo, cultura organizacional y comportamiento innovador en salud pública desempeño del centro durante la pandemia COVID-19. *Revista de investigación en ingeniería industrial*, 2(1), 76-90. <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Ulrich, B. (2019). Entornos de trabajo de enfermería de cuidados críticos 2018: hallazgos e implicaciones. *Enfermera de Cuidados Críticos* , 67-84.
- Vasquez, J. G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Científica Multidisciplinar*, 1157-1170.
- Wagner, A. (2019). Perspectivas de los profesionales de la salud sobre las condiciones de trabajo, el liderazgo y el clima de seguridad: un estudio transversal. *Investigación de servicios de salud de BMC* , 19(1), 1-14.
- Zhimin, S. I. (2021). Cómo y cuándo el liderazgo promotor de la salud facilita el estado de salud de los empleados: el papel crítico del clima saludable y la estructura de la unidad de trabajo. *Fronteras en Psicología* |, 12, 1-13.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **LINO DELGADO FÁTIMA MARÍA** con C.C: 131227486-1 y **BASTIDAS BARRAGÁN STEPHANY ELIZABETH** con C.C: 092118148-3 autoras del trabajo de titulación: ***Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de las Instituciones de la Salud*** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de septiembre de 2023



f. \_\_\_\_\_

**Nombre:** *LINO DELGADO FÁTIMA  
MARÍA*

**C.C:** 131227486-1



f. \_\_\_\_\_

**Nombre:** *BASTIDAS BARRAGÁN  
STEPHANY ELIZABETH*

**C.C:** 092118148-3



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Influencia del Liderazgo en el Clima Laboral de las Instituciones de la Salud		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Bastidas Barragán Stephany Elizabeth Lino Delgado Fátima María		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28/09/2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	24
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Liderazgo interpersonal, Clima organizacional, Enfermería, Gestión, Estilo, liderazgo, transformacional, transaccional, clima organizacional, Satisfacción laboral, Clima Organizacional, Personal de salud, Atención primaria de salud.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Desarrollo Personal		

**RESUMEN/ABSTRACT** (150-250 palabras):

Basado en la revisión bibliográfica se reconoce que el liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que dentro de alguna entidad tiene como fin entender a las organizaciones en distintos contextos. Desde la revisión de literatura realizada sobre el liderazgo y su incidencia en clima laboral se puede concluir que éste es uno de los principales factores en lo que respecta a la calidad del clima organizacional esto es gracias a su capacidad para poder implantar en los trabajadores aquellas percepciones que permiten un correcto desarrollo de actividades.

Se concluye en base a las implicaciones prácticas que para poder lograr mejorar la productividad en el contexto laboral es importante reconocer que lo más importante en el líder son sus actitudes, ya que es necesario alcanzar un mejor desempeño de las personas que se tengan a cargo y con ello propiciar un correcto ambiente laboral, y tendrá dependencia exclusivamente en la medida que la influencia del líder sea adecuada, ya que este será capaz de fomentar el crecimiento personal, además de promover el desarrollo de habilidades y competencias en todos los miembros y equipos de la organización. Esto es esencial para asegurar que los seguidores trabajen con entusiasmo y compromiso en la consecución de los objetivos institucionales.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0992348946 0997697872	E-mail: <a href="mailto:faty-ld@hotmail.com">faty-ld@hotmail.com</a> <a href="mailto:stephanybastidasb@gmail.com">stephanybastidasb@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María de los Ángeles Núñez Lapo <b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec">maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec</a>	

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):	